

A man in a dark suit and tie stands on a dirt road that stretches into the distance. The background is a vast, flat landscape under a cloudy sky. The man is looking towards the camera with a slight smile. The overall tone is professional and contemplative.

# DE SCHAAAL VAN SEINEN

LESSEN EN DILEMMA'S VAN TWEEËNHALF  
JAAR 24/7 BEVINGSCOMMUNICATIE

# DE AARDBEVINGEN IN GRONINGEN VEROORZAAKTEN OOK FLINKE SCHEUREN IN DE REPUTATIE VAN DENEDERLANDSE AARDOLIE MAATSCHAPPIJ (NAM). COMMU- NICATIEMANAGER CHIEL SEINEN MOET DE SCHADE HERSTELLEN EN HET HUIS VERSTERKEN.

Tijdens het interview in het Groningse Loppersum laat Chiel Seinen, communicatiemanager van het Groningen Aardbevingen Team van de Nederlandse Aardolie Maatschappij (NAM), zijn mobiel naast zich op tafel liggen. Het toestel staat op stil, maar niet uit. 'Als er een calamiteit is, moet ik direct bereikbaar zijn.' Die calamiteit komt een uur ná het interview: op 24 maart om 14.29 uur wordt Appingedam opgeschrikt door een aardbeving van 2,3 op de Schaal van Richter. Het is dit jaar al de 30e aardbeving in Groningen, in nog geen drie maanden tijd. Het resultaat: 156 meldingen van scheuren en andere schade aan huizen erbij, naast de 35.000 meldingen die er inmiddels al liggen.

Inwoners van de provincie Groningen zijn de talloze aardbevingen door gaswinning spuugzat, net als de onzekerheid over de sterkte van toekomstige aardbevingen. En dat geldt niet alleen voor Grunningers. Sinds de tot nu toe krachtigste aardbeving in Huizinge op 16 augustus 2012 (met een kracht van 3,6 op de Schaal van Richter) groeide het regionale probleem in snel tempo uit tot een nationaal issue. Actiegroepen, gemeenten en politici roeren zich duchtig, de media staan vol bevestigingsberichten en het onderwerp werd gretig aangegrepen voor verkiezingsretoriek. Zelfs *The New York Times* en *USA Today* berichtten over de bevingen. Als reactie op alle commotie besloot minister Kamp de gasboringen vorig jaar terug te brengen tot 39,4 miljard kuub.

Dat gaat de Stichting Vrienden van Groningen Centraal en de fracties van SP, CDA en GroenLinks in de Provinciale Staten van Groningen echter niet ver genoeg. Ze eisten onlangs in een spoedprocedure bij de Raad van State dat de gaswinning per direct wordt gestopt.

## 'Gebrekkige communicatie'

Een vernietigend rapport van de Onderzoekraad voor Veiligheid gooide begin dit jaar olie op het vuur. Volgens het rapport speelde de veiligheid van de inwoners van Groningen tot 2013 geen rol bij de NAM (een joint-venture van Shell en Exxon) en de andere betrokken partijen (het ministerie van Economische Zaken, toezichthouder SodM, EBN, Shell, ExxonMobil en GasTerra).

De opbrengsten stonden op de eerste plaats, de risico's werden niet onderkend. De NAM kweet zich volgens het rapport onvoldoende van haar zorgplicht door geen proactief onderzoek te doen naar de gevolgen van de gaswinning. Bovendien heeft de 'gebrekkige communicatie' van de partijen 'bijgedragen aan het wantrouwen en de gevoelens van onveiligheid bij inwoners'. NAM, EZ en de toezichthouder hadden weinig oog voor die gevoelens. De communicatie was technocratisch, de boodschap te geruststellend en burgers en lokale overheden werden te weinig betrokken en voor voldongen feiten gesteld. Volgens het rapport moet de communicatie met inwoners dan ook verbeterd worden en moet er meer transparantie komen over onzekerheden, afwegingen en besluitvorming. De NAM moet nog officieel reageren op het rapport. Seinen kan daar tijdens het interview dus niet op ingaan. Wel neemt hij alvast een voorschot op de lessen en de dilemma's van tweeënhalve jaar 24/7 'bevingscommunicatie'.

Waar was je tijdens de aardbeving in Huizinge? 'Thuis. De beving was 's avonds laat. Ik had wel dienst. We pakten het schadeprotocol erbij, zoals gebruikelijk. Maar al snel bleek dat de beving meer impact had dan anders. Hij duurde langer, 8 à 9 seconden en mensen zagen de

'HUIZINGE  
WAS EEN  
KEERPUNT.  
INEENS GING  
HET OOK OM  
VEILIGHEID'



grond bewegen. Er was ook meer schade. Normaal kregen we slechts een paar telefoontjes met schademeldingen, nu veel meer. Ook zei de burgemeester van Loppersum al snel in de media dat onze schadeafhandeling niet goed was. Dat kregen we ook terug toen we gesprekken met de inwoners aangingen. Er bleek veel oud zeer bij de mensen te zitten. We zijn vervolgens een ruimhartiger schaderegeling gaan opzetten. Maar het ging niet meer alleen om schade.

In dat opzicht was Huizinge een keerpunt. Het ging ineens ook om veiligheid.

In januari 2013 stond minister Kamp hier in de sporthal om een onderzoek naar het effect van de gasboringen aan te kondigen. Zijn boodschap: de aardbevingen kunnen in de toekomst zwaarder worden, we gaan uitzoeken hoe zwaar en dan nemen we een beslissing over de gaswinning. Alle zekerheden werden dus onder de voeten van de bewoners weggetrokken. Een jaar later en opnieuw een aantal aardbevingen verder gaf Kamp opnieuw een persconferentie, over het kabinetsbesluit om de gaswinning terug te brengen, in Loppersum zelfs met tachtig procent, gekoppeld aan een breed gedragen pakket maatregelen voor schadeafhandeling, versterking van gebouwen en investeringen in leefbaarheid en economie. Maar toen was de geest al uit de fles. Tijdens de persconferentie stonden de actievoerders voor het gebouw. Vanaf dat moment is het niet meer rustig geworden.'

Woning van twee gezinnen in Bedum  
FOTO ANP

#### 'IK DOE DIT VOOR JAN UIT LOPPERSUM'

Chiel Seinen zit sinds augustus 2012 in een rollercoaster. Het gaat maar door, elke dag gebeurt er weer wat en ook de aardbevingen zullen doorgaan. Hoe lang kan hij deze baan nog volhouden?

'Ik kan deze baan blijven doen omdat ik weet met welke intentie, middelen en inzet we achter de schermen het

goede proberen te doen. Mensen voelen zich niet meer veilig in hun eigen huis. Ik wil ervoor knokken om dat in elk geval deels op te lossen. Dat geeft mij moed. Ik doe het voor Jan uit Loppersum. Niet voor Den Haag of de media. Ik kan rekenen op mijn team, we steunen elkaar en benutten elkaars kennis. Ik haal ook energie uit de gesprekken met inwoners. Aan het eind van zo'n gesprek zeggen ze: ik ben het niet met u eens, maar ik ben wel blij dat u dit zelf bent komen vertellen.'

Wat betekende dat voor de communicatie?

'Sinds de aardbeving in Huizinge hebben we ook communicatief het roer omgegooid. We zoeken de inwoners thuis op. We organiseren ook informatieavonden, deze week vijf, waar we uitleggen wat we doen en waarom. Dat zijn niet altijd de meeste gezellige avonden. Het is zwaar, ingrijpend en emotioneel. Er zijn duizend redenen te bedenken waarom je dit *niet* zou doen, want het leidt weer tot negatieve verhalen in de pers. Maar we doen het wel, om de mensen te bereiken om wie het gaat. Daar ben ik trots op, net als op het feit dat we nieuwsbrieven uitsturen, op Twitter zitten en interviews geven. We proberen zo open en transparant mogelijk te zijn. Als wij een huis ontruimen vanwege de veiligheid, is dat geen leuk verhaal, maar we kunnen het beter zelf vertellen dan iemand anders.

Onze productiecijfers staan inmiddels op de site en we staan landelijke en internationale media te woord. Ook dat is een verandering. Vroeger richtte onze communicatie zich vooral op lokale en regionale projecten. De gemiddelde Nederlander kende NAM niet. Ik moest mensen altijd uitleggen bij wat voor soort bedrijf ik werkte. Veel mensen dachten ook dat NAM een staatsbedrijf was. Na Huizinge kregen we ineens landelijke bekendheid. Er speelt zoveel, het is een meerkoppig monster. Er gebeurt elke dag wel wat: je zit in een snelkookpan en je ligt ook nog eens onder een vergrootglas. De overige activiteiten van NAM gaan ook gewoon door. Bovendien zijn er trends in de samenleving die een intensievere communicatiestrategie eisen. We hebben de bezetting van de communicatieafdeling dan ook flink uitgebreid. Voor dit allemaal begon, hadden we een communicatieteam van 6 mensen voor alle activiteiten. Inmiddels bestaat mijn team uit 11 medewerkers, die zich alleen bezighouden met aardbevingen, en is het reguliere communicatieteam inmiddels ook uitgebreid naar 15 mensen. Dus van 6 mensen zijn we naar 26 mensen gegaan.'

Als klap op de vuurpijl verscheen media februari ook nog eens het vernietigende rapport van de Onderzoeksraad voor Veiligheid...

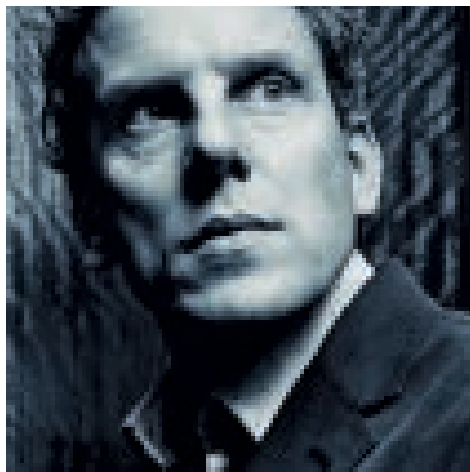
‘Het rapport werd begin januari al gelekt. Gezien het grote aantal partijen dat een *draft* had gekregen en alle emoties eromheen was dat niet verrassend. Communicatief hadden we daar al rekening mee gehouden. We hebben de Onderzoeksraad gerespecteerd door ons te beperken tot een korte reactie, maar nog niet inhoudelijk in te gaan op het rapport. Dat was wel verdomd lastig, want het rapport is enorm kritisch. Je 1.800 medewerkers lezen dat ook in de krant, die worden er thuis op aangesproken en moeten zich op verjaardagsfeestjes verdedigen. Maar we hebben toch gewacht tot de uiteindelijke verschijning van het rapport met het uitbrengen van een persbericht. Daarin hebben we benadrukt dat het rapport vooral gaat over de situatie voor 2013. Sinds dat kantelpunt hebben we ons beleid aangepast. Onze officiële inhoudelijke reactie volgt binnenkort.’

Waarom duurt dat zo lang? Zo kom je in de pers en de publieke opinie toch op achterstand te staan?

‘Je zit in een spagaat. De medewerkers staan ook elke dag aan mijn bureau: kom op met dat verhaal. Maar ik heb geleerd in dit dossier dat je niet meteen moet reageren. Je moet twee stappen vooruit blijven denken. Onze ambitie is het bereiken van maatschappelijk, bestuurlijk en juridisch draagvlak. Wij willen gas blijven winnen in Nederland en we willen dat onze medewerkers hun werk veilig kunnen doen, zonder politiebegeleiding. Dat is *the end game*. Je kunt beter in één keer goed inhoudelijk reageren dan op korte termijn kleine overwinningen behalen. Bovendien wordt alles wat wij zeggen in de rechtszaal gebruikt, dus onze communicatie moet ook de juridische toets kunnen doorstaan.’

Geldt dat ook voor excuses? Die heeft NAM nog niet gemaakt, terwijl damage control begint met een mea culpa. Word je intern wel gehoord?

‘Ik heb geen enkele moeite om mijn punt te maken aan de directietafel en mijn stem weegt net zo zwaar mee als de andere. Ik heb mijn eigen mandaat en ik hoef ook niet af te stemmen met Shell en ExxonMobil. Ik heb uiteraard wel mijn overkoepelende communicatieplan aan hen gepresenteerd en kan met hen sparren over strategieën. Maar daarbinnen heb ik volledige vrijheid. Dat neemt niet weg dat je ook als communicatieprofessional geïntegreerd moet denken. Ik kan wel zeggen: vanuit communicatief oogpunt moeten we dit doen om maatschappelijk draagvlak te



‘MIJN MEDE-  
WERKERS STAAN  
OOK ELKE DAG  
AAN MIJN  
BUREAU: KOM  
OP MET DAT  
VERHAAL’

scoren, maar daar heb je niets aan als je alle rechtszaken verliest. Of als je juist alle rechtszaken wint, maar als bedrijf niet meer welkom bent in Loppersum en medewerkers hun werk niet meer kunnen doen. Dat is een lastige balans, er is geen *silver bullet*. Bovendien blijft communicatie volgend. Het is verleidelijk om tegengas te geven in de media door te roepen: we gaan alles voor het eind van het jaar oplossen. Dan zit onze directeur morgen in *Nieuwsuur*. Maar we worden afgerekend op onze daden en die van onze externe partners, die de schade moeten afhandelen en de woningen versterken. Bewoners zitten nog steeds met hun schade en hun gevoel van onveiligheid en ervaren vertraging op vertraging. We moeten eerst de achterkant nog beter op orde krijgen en onze beloftes waar blijven maken. Aanvullende onderzoeken moeten de onzekerheden rondom het aardbevingsrisico verkleinen. Tot die tijd moeten we accepteren dat we in een communicatief moeilijke positie zitten. Mensen zeggen: zolang jij de schade aan mijn huis niet hebt verholpen en ik niet veilig kan wonen, ben ik niet geïnteresseerd in je mooie verhalen, je nieuwsbrieven of het feit dat jij hier de speeltuin opknaapt. En daar heb ik begrip voor. Pas als dat is geregeld, kunnen we onze geloofwaardigheid en het vertrouwen herwinnen. Dan kunnen we langzamerhand ook weer positieve puntjes binnenhengelen.’

Hoe gaan jullie aan de slag met de kritiek op de communicatie in het rapport van de Onderzoeksraad?

‘We hebben nu bijvoorbeeld feiten en productiecijfers over de gaswinning op onze website staan. Intern kostte het strijd om die informatie boven tafel te krijgen en inzichtelijk te maken, maar dat hebben we inmiddels voor elkaar. De tweede stap is anders communiceren: wat betekent het voor de mensen zelf? Tot nu toe communiceerden we alleen in grootte: 12 miljard gasbaten voor de staatskas, zoveel kuub gaswinning per jaar en zoveel centimeter bodemdaling. Ik wil toe naar gepersonaliseerde, op maat gesneden informa-



tie. Mijn ambitie is dat inwoners straks op hun smartphone kunnen zien welk risico op een aardbeving ze lopen: wat is op deze locatie het veiligheidsniveau en welke schade- of versterkingsregelingen zijn voor mij van toepassing?

De communicatie van de NAM is technocratisch, volgens de Onderzoeksraad.

‘Wij zijn technneuten, we willen overal een antwoord op hebben. Als we het niet weten, gaan we eerst een studie doen. Dat is de oude NAM. We moeten eerlijk durven zijn over onze onzekerheden en die beter uitleggen. In de 65 jaar van ons bestaan was daar nooit noodzaak toe, dus het gaat niet vanzelf. Zelf gebruikte ik in het begin het woord ‘trillingen’. In de wetenschap mag dat het correcte woord zijn, maar in elk gesprek met bewoners kwam dat als irritatiepunt nummer 1 naar boven: voor hen zijn het aardbevingen. Zo probeer ik in contacten met bewoners ook het afstandelijke woord ‘dossier’ te vermijden, ja, nadat collega’s daarop wezen. We moeten dus nog veel leren, maar de mensen hebben inmiddels de juiste mindset. En als het eens misgaat, ach, dan gaat het de volgende keer weer beter.’

Zoals die uitspraak van NAM-directeur Gerald Schotman tijdens een interview: ‘We zijn Sinterklaas niet’, die prompt tot kop werd verheven?

‘Dat was op zich een goed interview waarin onze directeur de dilemma’s duidelijk op tafel legde. Daarmee hadden we bereikt wat we wilden en bovendien een haakje gecreëerd voor vervolgstappen. Van zo’n kop kan ik niet meer wakker liggen. Daar heb je in dit dossier gewoon geen tijd voor, dat is weer het mooie. We moeten blijven communiceren, angst is een slechte raadgever. Daarom geven we onze mensen een mediatraining en zorgen we ervoor dat ze met een goed verhaal op pad gaan. *A hell of a job*, om 1.800 man daarin mee te krijgen. Ook nog eens ingenieurs, ja. Maar ik stuur liever een technisch persoon die dagelijks met het onderwerp bezig is naar een interview, dan een communicatiecollega. Ook al zitten daar nadelen aan, zoals soms zo’n uitspraak. Daar



‘IN HET BEGIN  
ZEI IK  
‘TRILLINGEN’,  
MAAR VOOR  
BEWONERS ZIJN  
HET ECHT  
AARDBEVINGEN’

leren we van. Gelukkig heb je Twitter en eigen media om bij te sturen. We werken ook hard om onze eigen nieuwsvoorziening op orde krijgen. Het andere nieuws is overigens nog steeds dominant: persoonlijke verhalen, een foto in de NRC van een ingestorte schuur, die niet eens met aardbevingen te maken had... Dat beeld is veel krachtiger dan tien acties van ons. Dit is zo’n fotogeniek en mediageniek dossier. Toch zit de oplossing in zelf nieuws maken, zowel via onze eigen media als via free publicity. Zo kun je het vertrouwen weer opbouwen. Onderweg daarnaartoe moet je accepteren dat je af en toe hick-ups tegenkomt.’

Wat heb je verder geleerd?

‘Er zijn zaken die je kunt plannen en er zijn zaken waarop je geen grip hebt. De dag dat minister Kamp op 28 januari 2013 in de sporthal in Loppersum kwam spreken, stonden alle Nederlandse media hier opgesteld, met satellietwagens en al. Toen werd ineens de toespraak aangekondigd, waarop koningin Beatrix haar abdicatie bekendmaakte. Stond in geen enkel draaiboek. Zaten we pas ’s avonds om twaalf uur als tien seconden in het NOS Journaal. We hebben ook een keer een aardbeving gehad toen minister Kamp dit gebied bezocht en een keer een dubbele beving tijdens een politiek debat in Den Haag. Mijn les is: je moet scenario’s opstellen en middelen klaar hebben, maar er kan altijd iets onverwachts gebeuren, waardoor je twee stappen terug moet. In zo’n complex dossier heb je ook voortdurend te maken met de waan van de dag en de snelheid van de media. Je moet dus het hele speelveld overzien. De communicatiewetenschap leert dat je verschillende kernboodschappen moet hebben voor je doelgroepen. Voor de inwoners in Groningen spelen andere zaken dan voor de politiek of een journalist van The New York Times. Toch kun je niet anders naar die verschillende stakeholders communiceren, omdat de grenzen door het veranderende medialandschap zijn weggefallen. Het artikel van die New York Times-journalist staat een uur later online en komt ook terecht bij de andere stakeholders. Vakmatig is deze functie een prachtige uitdaging: interne én externe communicatie, politiek, media, verzin het maar. We doen veel onderzoek en proberen te leren van de buitenwereld. Ik heb ook advies gevraagd aan collega-communicatieadviseurs van andere bedrijven met crisiservaring, ja. En ik doe graag een oproep aan de lezers van *Communicatie Magazine*: als iemand het Ei van Columbus voor dit dossier heeft, houd ik me aanbevolen. We kunnen dit niet in ons eentje oplossen. We zijn zoekende, elke tip is welkom.’

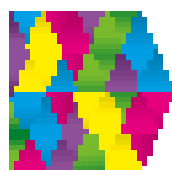
# JOUW STRATEGIE PAST OP DIT A4-TJE

Op dikke rapporten en tijdrovende processen zit niemand te wachten. Je hebt een strategie nodig, maar niet één van 70 pagina's. Het gaat om de essentie. Op welke manier ga jij het verschil maken?

**CASH COURSE**

**FINANCIËEL DOMEIN/DEEL PLAN**

**Leer, v.l.z. Wilco van Wilbe, in deze kennings- en evaluatie-variant met het strategische managementplan, een praktische methode en strategie en evaluatie.**



**VAN RULER  
ACADEMY**

WHERE PROFESSIONALS LEARN AND GROW

**Abonnee en lid van Gemeenschap en  
Logos krijgen 10% korting bij inschrijving!**

Voor meer informatie over dit artikel en prijzen ga naar:  
**[WWW.VANRULERACADEMY.NL](http://WWW.VANRULERACADEMY.NL)**